

Digitale Unterstützung in der Verwaltung von Wohnimmobilien

K. Schottel

DOI: <https://doi.org/10.24355/dbbs.084-201805141212-0>

Kristin Schottel, M.Sc.

Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb

Lehrstuhl für Infrastruktur- und Immobilienmanagement

Technische Universität Braunschweig

kristin.schottel@tu-braunschweig.de

Inhalt

1	Einleitung	310
2	Der deutsche Wohnungsmarkt	310
	2.1 Anbieter- und Eigentümerstruktur	310
	2.2 Verwaltung von Wohnimmobilien	312
3	Identifizierung von Prozessen und Tätigkeiten in Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen	313
	3.1 Prozesse und Tätigkeiten aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen	313
	3.2 Weitere Prozesse und Tätigkeiten gemäß GEFMA Richtlinie 100-2.....	314
4	Optimierung der identifizierten Prozesse und Tätigkeiten	316
	4.1 Aufzeigen des Optimierungsbedarfs	316
	4.2 Optimierung durch Prozessmanagement.....	316
	4.3 Optimierung durch den Einsatz digitaler Technologien	317
5	Zusammenfassung und Ausblick	318

1 Einleitung

Der Immobilienmarkt ist ein Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage, auf dem neben Immobilien auch damit verbundene Dienstleistungen gehandelt werden. Bedingt durch die Heterogenität und Standortgebundenheit von Immobilien kann dieser in unterschiedliche Teilmärkte gegliedert werden.¹

Der Wohnungsmarkt ist der Teilmarkt, auf dem primär das Wirtschaftsgut Wohnung bzw. die damit einhergehende Wohnungsnutzung gehandelt wird.² Im Rahmen der Verwaltung von Mietwohnungen fallen diverse Prozesse und Tätigkeiten an, welche im Rahmen dieses Beitrags identifiziert werden sollen. Im Ergebnis wird die Optimierung und Unterstützung der identifizierten Prozesse durch den Einsatz digitaler Technologien thematisiert.

2 Der deutsche Wohnungsmarkt

2.1 Anbieter- und Eigentümerstruktur

Der Wohnungsbestand in Deutschland betrug am Zensus-Stichtag 2011 rund 40,56 Millionen Wohnungen. Dabei handelt es sich überwiegend um Mietwohnungen. Der Anteil des zu Wohnzwecken vermieteten Wohneigentums lag bei 51,7%, die Leerstandquote bei 4,4% und der Anteil des von den Eigentümern selbst genutzten Wohneigentums bei 43,9%.³ Als Anbieter von Mietwohnungen treten private nicht-institutionelle Eigentümer sowie professionell-gewerbliche Eigentümer auf (Abbildung 1).⁴



Abbildung 1: Anbieter- und Eigentümerstruktur auf dem deutschen Wohnungsmarkt nach Zensus 2011⁵

¹ Vgl. Brauer (2013), S. 13 f.; vgl. Vornholz (2017), S. 19; vgl. Gondring (2013), S. 28

² Vgl. Vornholz (2017), S. 114

³ Die Werte beziehen sich auf den Zensus 2011. Vgl. Statistisches Bundesamt (2014), S. 5 und S. 18

⁴ Vgl. Vornholz (2017), S. 10; vgl. GdW (2017), S. 22

⁵ Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2014), S. 6 und GdW (2017), S. 22

Private Eigentümer stellen die größte Anbietergruppe dar und bieten rund 62,5% des Mietwohnungsbestandes an.⁶ Die Mietwohnungen dienen ihnen als Kapitalanlage, zur Steuerersparnis oder zur Altersvorsorge. Der sogenannte Amateurvermieter verfügt nur über wenige Wohnungen und somit einen geringen Marktanteil. Ihm wird ein vergleichsweise niedriger Professionalisierungsgrad in der Wohnungsverwaltung, eine oftmals nebensächliche Renditeorientierung und ein regional beschränktes Marktverhalten zugeschrieben. Private Vermieter, die hingegen über mehrere, häufig auch überregional angesiedelte Wohnungen verfügen, sind aktiver auf dem Wohnungsmarkt vertreten und streben eine angemessene Rendite an. Es kann angenommen werden, dass die Professionalität mit steigender Anzahl an Wohnungen zunimmt. Die privaten Anbieter üben die Tätigkeit der Vermietung und Verwaltung i.d.R. nicht hauptberuflich aus und beauftragen häufig ein professionelles Verwaltungsunternehmen, um fehlendes Knowhow auszugleichen (siehe Kapitel 2.2).⁷

Die **professionell-gewerblichen Eigentümer** bieten rund 37,5% der Mietwohnungen an.⁸ Sie können aufgrund ihrer Eigentümerstrukturen und differierender Unternehmensziele weiter untergliedert werden in privatwirtschaftliche professionell-gewerbliche Eigentümer (u.a. privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen), Wohnungsgenossenschaften, kommunale/öffentliche Wohnungsunternehmen und Organisationen ohne Erwerbszweck.⁹

Primäres Ziel **privatwirtschaftlicher Wohnungsunternehmen** ist die Erwirtschaftung einer maximalen Rendite, was durch das Ansetzen hoher Mieten, die effiziente Verwaltung und Bewirtschaftung des Bestandes, gezielte Investitionen in den Bestand sowie bewusste und profitable Veräußerungen von Wohnungsbeständen erreicht wird.¹⁰ Eine Orientierung an den Anforderungen und Bedürfnissen der Mieter erfolgt in der Regel nicht.¹¹

Bei Wohnungsgenossenschaften, öffentlichen und kommunalen Wohnungsunternehmen sowie Organisationen ohne Erwerbszweck handelt es sich hingegen um **ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen**, die sich auf Grundlage des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (WGG) am Gemeinwohl der Bevölkerung orientiert haben. Im Vordergrund ihres Handelns standen der Versorgungsauftrag sowie die Verfolgung sozial-politischer Ziele, womit steuerliche Vorteile für die Wohnungsunternehmen einhergingen. Zum 31.12.1989 erfolgte die Aufhebung des WGG. Viele Unternehmen verfolgen jedoch auch weiterhin ihre originären Ziele.¹²

Als Zusammenschluss natürlicher Personen verfolgen **Wohnungsgenossenschaften** nach traditionellem Genossenschaftsgedanken das Ziel, ihren Mitgliedern preisgünstig und dauerhaft Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Die Renditeorientierung steht nicht im Vordergrund. Bei Wohnungsgenossenschaften handelt es sich um privatwirtschaftliche Unternehmen mit speziellen Eigentumsverhältnissen, bei denen die Mitglieder der Genossenschaft

⁶ Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2014), S. 6

⁷ Vgl. Kofner (2004), S. 27; vgl. Schätzl et al. (2007), S. 20. Über die Hälfte der Privateigentümer bieten lediglich eine und rund ein Drittel zwei bis fünf Mietwohnungen an (vgl. BBSR (2015), S. 81)

⁸ Eigene Berechnungen nach Statistisches Bundesamt (2014), S. 6

⁹ Vgl. Fehr (2000), S. 19; vgl. Statistisches Bundesamt (2014), S. 6; vgl. GdW (2017), S. 22

¹⁰ Vgl. Schätzl et al. (2007), S. 21

¹¹ Vgl. Sperl (2016), S. 50

¹² Vgl. Kofner (2004), S. 30 f.; vgl. Sperl (2016), S. 31 f.

sowohl als Mieter, als auch als Miteigentümer auftreten. So nehmen sie einerseits in ihrer Rolle als Mieter die Wohnungsnutzung als angebotene Leistung der Genossenschaft in Anspruch. Andererseits sind sie durch gezeichnete Genossenschaftsanteile zugleich Miteigentümer an der Genossenschaft. Damit stehen ihnen u.a. ein lebenslanges Wohnrecht, ein Mitspracherecht im Rahmen von Mitglieder- und Vertreterversammlungen bei der Unternehmensführung sowie der Schutz vor Eigenbedarfskündigungen zu.¹³

Kommunale (bzw. öffentliche) Wohnungsunternehmen firmieren häufig unter der privatwirtschaftlichen Rechtsform GmbH, KG oder nicht-börsennotierte AG. Dadurch werden ihnen zwar einerseits unternehmerische Handlungsmöglichkeiten eingeräumt, andererseits halten Kommunen (bzw. Bund oder Land) jedoch mindestens 50% der Anteile an dem Unternehmen, weswegen nicht die Gewinnerzielung, sondern die Versorgung breiter, auch einkommensschwacher und sozial benachteiligter Bevölkerungsschichten mit angemessenem, für deren Verhältnisse bezahlbarem Wohnraum im Rahmen der kommunalen bzw. staatlichen Daseinsvorsorge im Vordergrund steht. Dabei kann die öffentliche Hand aufgrund ihrer Beteiligung regulierend in den Markt eingreifen (z.B. bezüglich der Mietpreise) und Quartiersentwicklungen und -modernisierungen gezielt vorantreiben.¹⁴

Der Leitgedanke von **Organisationen ohne Erwerbszweck** liegt in der Versorgung insbesondere sozial schwacher Bevölkerungsgruppen sowie Familien mit Wohnraum. Dadurch ähnelt die Zielsetzung zwar der von kommunalen Wohnungsunternehmen, jedoch grenzen sie sich durch unterschiedliche Schwerpunktsetzung voneinander ab. So fördern beispielsweise kirchliche Wohnungsunternehmen insbesondere Mitglieder der jeweiligen Konfession mit preisgünstigem Wohnen durch Erbbaurecht.¹⁵

2.2 Verwaltung von Wohnimmobilien

Die Verwaltung von Wohnimmobilien dient zu deren Erhaltung sowie zur Gewährleistung einer wirtschaftlichen Nutzung. In diesem Zusammenhang kann zwischen der Eigen- und Fremdverwaltung unterschieden werden. Die **Eigenverwaltung** umfasst einerseits die Verwaltung selbst genutzten Wohneigentums durch dessen Eigentümer (Selbstnutzer). Andererseits verwalten Wohnungsunternehmen die sich in ihrem eigenen Bestand befindlichen Wohnungen, wobei die professionelle Vermietung und Verwaltung zu ihren Kerntätigkeiten zählen.¹⁶

Dem gegenüber steht die **Fremdverwaltung**, die als Dienstleistung gegenüber dem Eigentümer aufgefasst werden kann. Hierbei überträgt der Eigentümer einem Wohnungs- oder Verwaltungsunternehmen die Verwaltungstätigkeiten, wonach der Verwalter als Interessensvertreter des Eigentümers fungiert. Die Beauftragung eines professionellen Verwaltungsunternehmens erfolgt regelmäßig von privaten Eigentümern, die entweder über größere Woh-

¹³ Vgl. Winter (2017), S. 101 und S. 104; vgl. Theurl (2014), S. 79

¹⁴ Vgl. Kofner (2004), S. 29 f., vgl. Winter (2017), S. 99, S. 101 und S. 103 f.

¹⁵ Vgl. Schwarz (2004), S. 31

¹⁶ Vgl. Gondring (2013), S. 445 und S. 447

nungsbestände als Renditeobjekte verfügen und denen die Eigenverwaltung als zu aufwendig erscheint oder die fehlendes Knowhow in diesem Bereich ausgleichen wollen.¹⁷

Im Rahmen der Verwaltung von Wohnimmobilien ist zu differenzieren zwischen der¹⁸

- **Mietverwaltung:** Verwaltung einer ungeteilten Immobilie.
- **Sondereigentumsverwaltung:** Verwaltung einer einzelnen Eigentumswohnung (Sondereigentum), die sich in einer geteilten Immobilie befindet.
- **WEG-Verwaltung:** Verwaltung von gemeinschaftlichem Eigentum¹⁹ in einer geteilten Immobilie. Entsprechende gesetzliche Regelungen finden sich im Wohneigentumsgesetz (WEG).

3 Identifizierung von Prozessen und Tätigkeiten in Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen

Einzelne Privatanbieter verfügen in der Regel nur über einen geringen Bestand an Wohnungen und führen die Vermietungs- und Verwaltungstätigkeiten nicht hauptberuflich aus, weswegen sie für die weitere Analyse nicht geeignet sind. Daher wird sich im Folgenden auf Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen²⁰ beschränkt. Diese unterscheiden sich zwar hinsichtlich ihrer Eigentumsstrukturen und verfolgter Ziele (siehe Kapitel 2.1), jedoch nicht hinsichtlich ihres Kerngeschäfts sowie der damit einhergehenden Prozesse und Tätigkeiten. Diese sollen nachfolgend identifiziert werden.

3.1 Prozesse und Tätigkeiten aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen

Das Kerngeschäft von Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen liegt in der Vermietung und Verwaltung eigener bzw. fremder Wohnungsbestände, was auch die Mieterbetreuung und Instandhaltung mit einschließt.²¹ Aus § 535 Abs. 1 BGB ergibt sich für den Vermieter die Dauerverpflichtung zur ordnungsgemäßen Instandhaltung der Wohnung sowie zur Veranlassung entsprechender Maßnahmen bei Schäden und Mängeln.²² Der Mieter muss im Gegenzug Mängel gemäß § 536c Abs. 1 BGB dem Vermieter unverzüglich anzeigen.

Weiterhin ergeben sich aus der Verpflichtung des Mieters, gemäß § 535 Abs. 2 BGB „[...] dem Vermieter die vereinbarte Miete zu entrichten“, buchhalterische Aufgaben für den Vermieter. Ebenso ist der Vermieter für die Erstellung von Betriebskostenabrechnungen zustän-

¹⁷ Vgl. Gondring (2013), S. 448

¹⁸ Vgl. Brauer (2013), S. 36

¹⁹ Unter gemeinschaftlichem Eigentum wird laut § 1 Abs. 5 Wohnungseigentumsgesetz (WEG) „das Grundstück sowie die Teile, Anlagen und Einrichtungen des Gebäudes, die nicht im Sondereigentum oder im Eigentum eines Dritten stehen“, verstanden.

²⁰ Nachfolgend werden als **Wohnungsunternehmen** im Kontext dieses Beitrags jene Unternehmen aufgefasst, die als Bestandshalter auf dem Wohnungsmarkt tätig sind. Hiervon abzugrenzen sind die **Verwaltungsunternehmen** als nicht-bestandshaltende Unternehmen, die als Anbieter für Dritte auf dem Wohnungsmarkt agieren. Häufig treten Wohnungsunternehmen zugleich als Verwaltungsunternehmen auf, wenn sie neben der Verwaltung eigener Wohnungen auch die Verwaltung von Wohnungen für Dritte übernehmen.

²¹ Vgl. Winter (2017), S. 100; vgl. Fehr (2000), S. 32 f.

²² Vgl. Fehr (2000), S. 39

dig, da er Betriebskosten²³ nach § 556 Abs. 1 i.V.m. § 556a Abs. 1 BGB gemäß Anteil der Wohnfläche auf den Mieter umlegen darf.

3.2 Weitere Prozesse und Tätigkeiten gemäß GEFMA Richtlinie 100-2

Neben den verpflichtenden Tätigkeiten, die sich aus den gesetzlichen Regelungen ableiten lassen, fallen in Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen noch weitere Aufgaben an, um die Wohnungsnutzung zu ermöglichen und so das Grundbedürfnis der Mieter nach Wohnen zu befriedigen.²⁴ Derartige Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit der Vermietung und Verwaltung von Immobilien stehen, werden im gewerblichen Bereich regelmäßig als Facility Management oder Gebäudemanagement zusammengefasst. Dabei beschreibt das Gebäudemanagement nach Definition der German Facility Management Association (GEFMA) Richtlinie 100-1 einen Teilbereich des Facility Managements, der sich ausschließlich auf die operativen Leistungen in der Nutzungsphase beschränkt. Im wohnungswirtschaftlichen Kontext wird diesbezüglich häufiger der allumfassende Begriff (Immobilien-)Verwaltung oder Wohnungsbewirtschaftung benutzt.²⁵

Viele Prozesse und Tätigkeiten des Facility Managements bzw. Gebäudemanagements lassen sich auch auf die Verwaltung von Wohnimmobilien anwenden, sodass sich Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen zur Schaffung eines Handlungsrahmens an den vorgedachten Leistungsbildern bestehender Richtlinien und Normen orientieren können.

Die GEFMA beschreibt in ihrer Richtlinie 100-2 ein lebenszyklusübergreifendes Spektrum an Leistungen des Facility Managements auf Basis einer prozessualen Gliederung der Lebenszyklusphasen²⁶ in Hauptprozesse, Teilprozesse und Tätigkeiten. Zu den neun Hauptprozessen in der Nutzungsphase zählen

- Objektbetrieb managen
- Arbeitsstätten bereitstellen
- Objekte betreiben
- Objekte ver- und entsorgen
- Objekte reinigen und pflegen
- Objekte schützen und sichern
- Objekte verwalten
- Support bereitstellen
- Projekte durchführen.

Diese Hauptprozesse sind wiederum in insgesamt 59 Teilprozesse gegliedert. Dabei integriert die GEFMA 100-2 die Leistungen der sich in Deutschland für die Nutzungsphase etablierten DIN 32736 zum Gebäudemanagement, welche im Gegensatz zur prozessorientierten

²³ Zu den Betriebskosten zählen gemäß § 1 der Betriebskostenverordnung (BetrKV) „[...] Kosten, die [...] durch den bestimmungsmäßigen Gebrauch des Gebäudes, der Nebengebäude, Anlagen, Einrichtungen und des Grundstücks laufend entstehen. [...]“ Hierunter fallen gemäß § 2 BetrKV beispielsweise folgende Kosten: Grundsteuer, Hauswart, Wasserversorgung und Entwässerung, Schornsteinreinigung, Betrieb der zentralen Heizungs- und Warmwasserversorgungsanlage, Straßenreinigung und Müllentsorgung, Gebäudereinigung von gemeinschaftlich genutzten Gebäudeteilen, Strom zur Beleuchtung von gemeinschaftlich genutzten Gebäudeteilen.

²⁴ Vgl. Sperl (2016), S. 36; vgl. Fehr (2000), S. 40

²⁵ Vgl. Schulte/Holzmann (2008), S. 198; vgl. Fehr (2000), S. 18 f.

²⁶ Die GEFMA 100-1 gliedert den Lebenszyklus in die neun Phasen Konzeption, Planung, Errichtung, Vermarktung, Beschaffung, Betrieb & Nutzung, Umbau & Sanierung, Leerstand, Verwertung.

Gliederung der GEFMA eine funktionale Einteilung der Leistungsbilder in Technisches, Kaufmännisches und Infrastrukturelles Gebäudemanagement vornimmt.

Da nicht alle der in der GEFMA 100-2 aufgeführten Prozesse für Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen relevant sind, bedarf es einer dezidierten Identifizierung der für sie bedeutsamen Prozesse. Die Vermietungs- und Verwaltungsleistungen können gemäß GEFMA 100-2 dem Hauptprozess „Objekte verwalten“ und konkret dem Teilprozess „Mietverwaltung durchführen“ zugeordnet werden. Dieser umfasst wiederum die Tätigkeiten

- Neuvermietungen
- Mieterbetreuung
- Verwaltung der Mietverträge
- Nebenkostenabrechnungen nach den mietrechtlichen Bestimmungen
- Wahrnehmung der Eigentümerinteressen
- Initiierung und Vergabe einzelner Aufträge für Gebäudereinigung, Instandhaltung, Hausmeisterdienste, Gärtnerdienste u.a.

Weitere identifizierte Prozesse können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 1: In Wohnungs- und Verwaltungsunternehmen anfallende Prozesse nach GEFMA 100-2²⁷

Hauptprozesse	Teilprozesse / Tätigkeiten	
Objekte verwalten	<ul style="list-style-type: none"> • Mietverwaltung durchführen • Hausverwaltung durchführen • Rechnungswesen und Controlling • Objektbuchhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrags- und Versicherungsmanagement • Geltendmachung von Mängelansprüchen
Objektbetrieb managen	<ul style="list-style-type: none"> • Meldungen verfolgen <ul style="list-style-type: none"> – Entgegennahme von Stör- und Schadensmeldungen – Erfassung, Anlegen von Aufträgen, Klärung der Kostenübernahme – Weiterleiten zur Erledigung, Verfolgen der Erledigung • FM-Tools bereitstellen <ul style="list-style-type: none"> – Bereitstellung von Tools und Funktionalitäten wie CAFM und HelpDesk – Laufende Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen • Beschwerdemanagement 	
Objekte betreiben	<ul style="list-style-type: none"> • Veranlassung und Begleitung von wiederkehrenden Prüfungen, erforderlichen Inspektionen, Wartungen, Instandsetzungen und Erneuerungen 	
Objekte reinigen und pflegen	Sofern derartige Aufgaben nicht vertraglich auf den Mieter übertragen wurden: <ul style="list-style-type: none"> • Reinigung und Pflege der gemeinschaftlich zu nutzenden Flächen wie Flure, Treppenhäuser und Aufzüge sowie Außenanlagen • Gärtnerische Pflege von Außenanlagen 	
Support bereitstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Büroservices wie Sekretariatsdienste (Terminvereinbarungen, Telefondienste) und Dokumentendienste, Postdienste • Handwerksdienste erbringen • Durchführung von Beschaffungen für Dienstleistungen oder Ersatzteile 	

²⁷ Die Aufzählung umfasst eine Auswahl an Prozessen und Tätigkeiten und kann nicht als abschließend angesehen werden.

4 Optimierung der identifizierten Prozesse und Tätigkeiten

Die im vorherigen Kapitel identifizierten Prozesse und Tätigkeiten sind vielzählig, häufig zeitaufwendig und arbeitsintensiv und verursachen hohe Kosten.²⁸ Daher werden im Folgenden der Optimierungsbedarf sowie zwei Möglichkeiten zur Optimierung aufgezeigt.

4.1 Aufzeigen des Optimierungsbedarfs

Fehlende Prozessstandardisierungen führen zu einer vergleichsweise hohen Fehlerquote. Kundendaten, Verträge und Dokumente zu den zu verwaltenden Immobilien liegen oftmals in Papierform vor, die Kommunikation mit Mietern und Handwerkern unterliegt regelmäßig keiner Dokumentation, genutzte Informationssysteme sind häufig als isolierte Anwendungen zu finden und es erfolgt eine sequentielle Bearbeitung von unterschiedlichen Abteilungen.²⁹

Kosten, die zur Erhaltung des bestimmungsgemäßen Gebrauchs einer Immobilie und zur Mängelbeseitigung anfallen (Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten) sowie Kosten für Verwaltungsarbeit und die hierfür eingesetzten Arbeitskräfte (Verwaltungskosten) zählen gemäß § 1 Abs. 2 BetrKV nicht zu den Betriebskosten und dürfen demnach nicht auf die Mieter umgelegt werden. Diese Kosten haben somit eine maßgebliche Wirkung auf die Wirtschaftlichkeit des Wohnungs- bzw. Verwaltungsunternehmens, weswegen der Vermieter darum bemüht ist, diese Kosten möglichst gering zu halten.

Die voranschreitende Digitalisierung führt zu veränderten Anforderungen von Mietern und Vermietern. Diese ergeben sich aus deren positiven Erfahrungen hinsichtlich Geschwindigkeit, Transparenz, Effizienz und Einfachheit bei Nutzung des Internets und Smartphones zu privaten Zwecken der Kommunikation, zum Einkauf oder zur Einholung von Informationen.³⁰ Derartige Annehmlichkeiten werden vermehrt auch rund um die Wohnung und damit verbundene Dienstleistungen erwartet.³¹ So stellen Mieter beispielsweise erhöhte Erwartungen an eine permanente Erreichbarkeit des Vermieters. Mängel sollten jederzeit gemeldet werden können. Zudem entwickelt sich der Wunsch, zeit- und ortsunabhängig sowie transparent gewünschte Informationen, z.B. über den Status der Mängelbearbeitung, zur Verfügung gestellt zu bekommen.³² Den sich ändernden Anforderungen gilt es gerecht zu werden.

4.2 Optimierung durch Prozessmanagement

Zur Gewährleistung optimaler und strukturierter Arbeitsabläufe ist ein effizientes Prozessmanagement unerlässlich. So wird in der DIN EN ISO 9000 die Aussage getroffen, dass gewünschte Ergebnisse effektiver und effizienter erzielt werden können, wenn die dazugehörigen Tätigkeiten gebündelt und als zusammenhängender Prozess abgebildet werden.³³ Das Prozessmanagement umfasst dabei *„alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen [...], welche die Arbeitsprozesse gestalten und laufend optimieren.“*³⁴

²⁸ Vgl. Vornholz (2017), S. 199

²⁹ Vgl. Bölting/Königsmann/Neitzel (2016), S. 59 und S. 69; vgl. Vornholz (2017), S. 199

³⁰ Vgl. Analyse&Konzepte/InWIS (2013), S. 47 f.; vgl. Arnemann (2018), S. 19 f.

³¹ Vgl. Vornholz (2017), S. 200

³² Vgl. Analyse&Konzepte/InWIS (2013), S. 49

³³ Vgl. DIN EN ISO 9000, S. 17

³⁴ Schulte-Zurhausen (2010), S. 60

Dadurch können Leistungen optimiert, Ressourcen effizienter verwendet und funktionsübergreifende Barrieren reduziert werden.³⁵

4.3 Optimierung durch den Einsatz digitaler Technologien

Im Zeitalter der Digitalisierung bietet sich die Unterstützung von Prozessen durch den Einsatz digitaler Technologien an. Durch die Vernetzung von Menschen, Informationen und Technik lassen sich Effizienzsteigerungen bei den Prozessen erzielen und es können schnellere, datengestützte Entscheidungen getroffen werden. Bislang gilt die deutsche Immobilien- und Wohnungswirtschaft in Sachen Digitalisierung allerdings im Vergleich zu anderen Branchen als wenig innovativ, weswegen hier ein großes Potential besteht.³⁶

Die für die Wohnungswirtschaft relevanten Technologien können in Basistechnologien und darauf aufbauende Technologien unterteilt werden. Cloud und Mobile Computing bilden die Basistechnologien. **Cloud Computing** beschreibt Dienste zur Bereitstellung von Speicherplatz oder Anwendungssoftware im Internet über eine sogenannte Cloud, auf die orts-, zeit- und endgerätenunabhängig zugegriffen werden kann. Dadurch wird ein flexibler, bedarfsorientierter Zugriff gewährleistet. **Mobile Computing** umfasst hingegen den Zugriff auf Daten, Netzwerke und Informationen über mobile Endgeräte wie Smartphones, Tablets oder Laptops.³⁷

Als darauf aufbauende Technologien, welche für die Wohnungswirtschaft von Relevanz sind, lassen sich nennen.³⁸

- **Data Science (bzw. Data Mining):** Extraktion von Wissen aus großen Datensammlungen (Big Data).
- **Künstliche Intelligenz:** Nachbildung einer menschenähnlichen Intelligenz.
- **Plattformen und Portale:** Zentraler Zugriffspunkt auf Informationen sowie Bereitstellung von Software im Internet.
- **Sensoren:** Umwandlung physikalischer Größen in elektrische Signale.
- **Virtual und Augmented Reality:** Dreidimensionale Visualisierung der realen Umgebung (Virtual Reality) bzw. Implementierung virtueller Informationen oder Aspekte in die reale Umgebung (Augmented Reality).

Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien können Informationen besser gesteuert, gespeichert, strukturiert und Arbeitsabläufe verbessert werden. Mieterdaten, aber auch Marktdaten können durch Data Science systematisch analysiert und ausgewertet werden, um Dienstleistungen noch passgenauer auf die Mieter abzustimmen, Renditen zu optimieren, Vorhersagen zu Mietpreisen zu erhalten und Energieverbräuche zu reduzieren. Zudem können Vermieter durch verbesserte, effizientere Möglichkeiten der Kommunikation den sich ändernden Kundenanforderungen gerecht werden. So ermöglichen beispielsweise Portale den direkten Austausch zwischen Mieter und Vermieter sowie die transparente Bereitstellung von Informationen. Zudem können orts- und zeitunabhängig

³⁵ Vgl. DIN EN ISO 9000, S. 17

³⁶ Vgl. Rodeck et al. (2016), S. 18; vgl. Vornholz (2017), S. 196

³⁷ Vgl. Vornholz (2017), S. 195

³⁸ Vgl. Vornholz (2017), S. 195

Mietangebote über Immobilienportale, Datenbanken und Makler-Apps bereitgestellt werden. Durch elektronische Vermietungssteckbriefe können alle relevanten Informationen über die Mietverhältnisse zusammengefasst werden. Softwareprogramme können den Vermieter bei verwaltungs- und buchhalterischen Tätigkeiten unterstützen. Durch eine smarte Erfassung von Zählern können Ablesevorgänge entfallen. Zudem kann die direkte Datenaufnahme vor Ort über mobile Endgeräte erfolgen.³⁹ Es wird deutlich, dass die Möglichkeiten zur Prozessoptimierung durch den Einsatz digitaler Technologien vielfältig sind.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Als Anbieter treten auf dem deutschen Wohnungsmarkt private sowie professionell-gewerbliche Eigentümer auf. Die professionell-gewerblichen Anbieter können weiter untergliedert werden und weisen unterschiedliche Strukturen und unternehmerische Zielsetzungen auf. Das Kerngeschäft liegt jedoch gleichermaßen in der Vermietung und Verwaltung von Wohnungen sowie der Mieterbetreuung. Damit einhergehende Prozesse und Tätigkeiten lassen sich zum einen aus den gesetzlichen Verpflichtungen des BGB ableiten, zum anderen kann sich an Richtlinien und Normen wie der GEFMA 100-2 und der DIN 32736 orientiert werden.

Aus fehlenden Standardisierungen, hohen Kosten und veränderten Anforderungen der Mieter ergibt sich ein hohes Potential zur Optimierung der Prozesse, welchem mit einem effizienten Prozessmanagement sowie dem Einsatz digitaler Technologien begegnet werden kann. Allerdings müssen zunächst bestehende Hürden überwunden werden, welche häufig in fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen, einer fehlenden Digitalisierungsstrategie, dem Erfordernis nach einer papierbasierten Bearbeitung sowie Unkenntnis über die Einsatzmöglichkeiten liegen. Zudem darf das Thema Datenschutz keinesfalls vernachlässigt werden.⁴⁰

Demnach sollten Unternehmen nach Strukturierung ihrer Prozesse zunächst eine Digitalisierungsstrategie formulieren und auf derartige Unterstützungsmaßnahmen zurückgreifen, welche vom jeweiligen Unternehmen in personeller und finanzieller Hinsicht tragbar sind. Hier besteht der Ansatz, ganzheitliche Konzepte zur Prozessoptimierung zu entwickeln, welche Akzeptanz bei den Mitarbeitern zur Umsetzung veränderter Arbeitsabläufe finden.

³⁹ Vgl. Vornholz (2017), S. 199 ff. und S. 212 ff.

⁴⁰ Vgl. Rodeck et al. (2016), S. 21; vgl. Bölting/Königsmann/Neitzel (2016), S. 59; vgl. Deeg/Trunec (2018), S. 38 f.

Literaturverzeichnis

Analyse&Konzepte/InWIS (2013)

Analyse & Konzepte; InWIS: Wohntrends 2030. Studie im Auftrag des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hrsg.). GdW Branchenbericht 6. Berlin, 2013

Arnemann (2018)

Arnemann, Oliver: Digitale Transformation der Immobilienwirtschaft (Teil 1). In: Facility Management. 24. Jahrgang. Heft 01/2018, S. 18-22

BBSR (2015)

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Privateigentümer von Mietwohnungen in Mehrfamilienhäusern. BBSR-Online-Publikation 02/2015. Bonn, 2015

Bölting/Königsmann/Neitzel (2016)

Bölting, Torsten; Königsmann, Thomas; Neitzel, Michael: Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft – Chancen und Risiken. Studie im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland (BID). Bochum, 2016

Brauer (2013)

Brauer, Kerry-U.: Einführung in die Immobilienwirtschaft. In: Brauer, Kerry-U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft - Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung. 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, S. 3–58

Deeg/Trunec (2018)

Deeg, Michael; Trunec, Katrin: Digitale Agenda 2025. Studie im Auftrag des Verbands norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. und vdw Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen e.V. (Hrsg.). Hamburg, 2018

Fehr (2000)

Fehr, Peter: Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft - Wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter und Eigentümer. Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft. Band 26. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2000

GdW (2017)

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hrsg.): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2017/2018. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW. Berlin, 2017

Gondring (2013)

Gondring, Hanspeter: Immobilienwirtschaft - Handbuch für Studium und Praxis. 3. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, 2013

Kofner (2004)

Kofner, Stefan: Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft. München, Wien: Oldenbourg Verlag, 2004

Rodeck et al. (2016)

Rodeck, Martin et al.: Einsatz digitaler Technologien in der Immobilienwirtschaft. Studie. 2016

Schätzl et al.(2007)

Schätzl, Ludwig et al.: Investitionsprozesse im Wohnungsbestand unter besonderer Berücksichtigung privater Vermieter. Schriftenreihe Forschungen des BMVBS und BBR. Heft 129. Bonn: 2007

Schulte/Holzmann (2008)

Schulte, Karl-Werner; Holzmann, Christoph: Institutionelle Aspekte der Immobilienökonomie. In: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 4. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008, S. 167–205

Schulte-Zurhausen (2010)

Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 5. Aufl. München: Vahlen, 2010

Schwarz (2004)

Schwarz, Martin E.: Strategisches Management in der Wohnungswirtschaft - Ehemals gemeinnützige Wohnungsunternehmen auf dem Weg zu einem neuen Führungsverständnis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2004

Sperl (2016)

Sperl, Friederike: Customer Relationship Management. Essays in Real Estate Research. Band 7. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016

Theurl (2014)

Theurl, Theresia: Wohnungsgenossenschaften. In: Voigtländer, Michael; Depenheuer, Otto (Hrsg.): Wohneigentum - Herausforderungen und Perspektiven. Bibliothek des Eigentums. Band 11. Berlin, Heidelberg: Springer, 2014, S. 77–94

Vornholz (2017)

Vornholz, Günter: Entwicklungen und Megatrends der Immobilienwirtschaft. De Gruyter Studium. 3., grundlegend überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg, 2017

Winter (2017)

Winter, Ralph: Institutionen im Modell wohnungswirtschaftlicher Aktivität. In: Arnold, Daniel; Rottke, Nico; Winter, Ralph (Hrsg.): Wohnimmobilien - Lebenszyklus, Strategie, Transaktion. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017, S. 99-118

Verwendete Gesetzestexte und Normen

Betriebskostenverordnung (BetrKV) in der Fassung vom 25.11.2003,

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in der Fassung vom 02.01.2002

Wohneigentumsgesetz (WEG) in der Fassung vom 15.03.1951

DIN 32736 08/2000: Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen

DIN EN ISO 9000 11/2015: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe

GEFMA 100-1 07/2004: Facility Management – Grundlagen

GEFMA 100-2 07/2004: Facility Management – Leistungsspektrum